

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO
INDIVIDUAL DE DESEMPENHO NUMA ÁREA DE
OUTSOURCING DO BANCO X**

POR ISABEL MARTINS PINHO

OUTUBRO-2016

MESTRADO EM **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJETO**

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE
DESEMPENHO NUMA ÁREA DE *OUTSOURCING* DO BANCO X

ISABEL MARTINS PINHO

ORIENTAÇÃO:

DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

OUTUBRO-2016

AGRADECIMENTOS

Muito obrigada a todos aqueles que direta ou indiretamente estiveram sempre presentes ao longo do meu percurso.

À minha família, mas em especial aos meus pais e à minha irmã por me terem sempre apoiado com tudo o que podiam ao longo da minha vida.

Ao Mário por estar sempre presente, pelo amor, paciência e incentivo nos momentos em que mais preciso.

Ao meu orientador Doutor Paulo Lopes Henriques, pela disponibilidade, exigência e conhecimentos que me permitiram concretizar este projeto. Agradeço-lhe o estímulo e o *feedback* sempre construtivo.

Ao Banco X e à Área de *Outsourcing* deste mesmo Banco por se terem mostrado sempre disponíveis em tudo o que precisei e por me proporcionarem todas as condições para o desenvolvimento deste projeto.

Aos meus colegas do trabalho pelo excelente ambiente que criaram e à constante boa disposição e apoio.

Aos meus amigos, muito obrigada pelos bons momentos e pelos conselhos.

Este projeto é dedicado a todos vocês. Muito Obrigada!

RESUMO

Este projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação Individual de Desempenho numa Área de *Outsourcing* do Banco X. Para isso é fundamental que haja um correto enquadramento do Sistema de Avaliação de Desempenho à realidade que se pretende aplicar e também com a identificação dos intervenientes no processo, vendo-o como um apoio ao crescimento e não como uma penalização. Este inicia-se com uma revisão de literatura sobre o tema e uma breve caracterização da empresa. Após um conhecimento prévio de toda a sua envolvente, é apresentado o sistema concebido, elucidando as diferentes fases do processo. O sistema foi desenvolvido com base na literatura existente, e a respetiva adaptação à realidade da empresa. Para desenvolver o projeto foi necessário fazer alguma análise documental, observar o trabalho dos colaboradores, leitura de vários artigos científicos e a realização de questionários. O desenvolvimento deste projeto permitiu perceber o quão importante é conhecer a Instituição e as suscetibilidades a ter em consideração no momento de desenvolver o SAID e concluir que a existência de Avaliação de Desempenho é importante na melhoria de desempenho dos colaboradores e que este tem impacto na sua motivação.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, gestão por objetivos.

ABSTRACT

This project aims to develop an Individual Evaluation System of Performance at the outsourcing department of the Bank X. To do so, it is essential to have an accurate framework of the Performance Evaluation System to the reality that you want to apply, as well as the identification of the interested parts in the system, so that it is seen as a support tool to growth and development and not as a punishment. It is started with a literature review about the theme and a brief description of the company. After getting in touch with the environment in which the system is included, the conceived system is presented and explained, clarifying the different parts of the process. The system was developed based on the existing literature, and it's applied to the company's reality. The development of this project required the analysis of some documents, the observation of partners' work, reading a collection of scientific articles and the formulation of questionnaires. This project's development allowed to understand the importance of knowing the Institution and the susceptibilities to have in account while developing SAID and to conclude that the existence of Performance Evaluation is important to improve partners' performance, which is reflected in their motivation.

Keywords: performance evaluation, management by objectives.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
1 - INTRODUÇÃO	9
2 - REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1. Avaliação de Desempenho	11
2.1.1. Método de Avaliação orientado para o Comportamento	18
2.1.2. Método de Avaliação orientado para os Resultados	20
2.1.2.1. Balanced Scorecard	20
2.1.2.2. Gestão por Objetivos	21
2.2. Ciclo Operacional de uma empresa: Sistema de Desenvolvimento de Competências	22
3 - METODOLOGIA	24
4 - PROJETO	26
4.1. Caracterização do Banco X e da sua Área de Outsourcing	26
4.1. Qualidade e Competência versus Produtividade	27
4.2. Planeamento e conceção do SAID	27
5 - CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo do Processo de Gestão de Desempenho	17
Figura 2 - Avaliação 360°	19
Figura 3- Métricas de Desempenho	30
Figura 4 - Calendarização do SAID	32

LISTA DE ABREVIATURAS

AD - Avaliação de Desempenho

ADF – Análise e Descrição de Funções

AF - Análise de Funções

BS - *Balanced Scorecard*

F&D – Formação e Desenvolvimento

GPO – Gestão por Objetivos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

PDP - Plano de Desenvolvimento Pessoal

RH - Recursos Humanos

RM – Recompensa Monetária

R&S – Recrutamento e Seleção

SAID - Sistema de Avaliação Individual de Desempenho

SLA – Nível de Serviço

1 - INTRODUÇÃO

Este projeto surgiu pelo fato de ter observado e detetado que não existia um sistema de avaliação de desempenho (AD) formal num departamento de *Outsourcing* do Banco X, e pretender colmatá-la com o intuito de melhorar os procedimentos na área de avaliação de desempenho. Como tal, há que ter em consideração a cultura da empresa e ter em conta que um sistema de AD para ser executado com precisão, rigor e planeamento é fundamental para produzir o resultado pretendido.

A implementação deste sistema é pertinente tanto para a hierarquia, como para os trabalhadores. Para a hierarquia, no sentido em que irá permitir avaliar o desempenho e o comportamento dos seus trabalhadores, propor medidas com o objetivo de melhorar a *performance* e, possibilitar a comunicação entre o avaliador e o avaliado. Para os trabalhadores, porque irá fazer com que conheçam os aspetos que a empresa mais valoriza, as expetativas do seu superior, as medidas que o seu superior toma para aumentar o seu desempenho, efetuar uma auto-avaliação e autocrítica da forma como vai desenvolver o seu trabalho e obter *feedback* relativamente aos seus progressos.

A avaliação de desempenho tem como objetivo essencial avaliar o desempenho presente conseguido pelo trabalhador a fim de o comparar, quer com a regra estabelecida quer com o desempenho de outros trabalhadores que ocupam postos de trabalho idênticos. Em seguida, o resultado dessa avaliação ajuda os Serviços de Recursos Humanos (RH) das organizações na definição de programas de formação para os trabalhadores e a tomar decisões administrativas (promoções, remuneração, etc.) de uma forma mais eficaz.

Sekiou et al. (2001) p.364

Este projeto tem, portanto, como objetivo conceber e implementar um sistema de avaliação de desempenho, contribuindo assim para o desenvolvimento dos indivíduos na organização. Pretende-se com esta implementação oferecer aos trabalhadores a oportunidade de conhecer os aspetos objetivos da sua atuação, os seus pontos fortes e fracos, e identificar claramente aqueles que merecem ser melhorados, incentivar o desenvolvimento das potencialidades e aspirações de crescimento profissional; desenvolver a relação de cooperação, com o intuito de identificar problemas e compor soluções uniformes, aperfeiçoar rotinas de trabalho e aumentar a produtividade do grupo.

Depois de aplicado irá adquirir especial importância para o trabalhador, mas também para o cliente. Para o trabalhador, no sentido em que será a medida de avaliação da sua *performance* individual, permitindo destacar-se quantitativa (produtividade) e qualitativamente (competência) os seus resultados. Na perspetiva do cliente, por obter um serviço de excelência com qualidade, tanto no esclarecimento como na fidelização com o banco, procurando exceder constantemente as suas expectativas. A métrica de avaliação mensal obriga o avaliado a ser constante no serviço prestado, garantindo sempre e ao longo do tempo, elevados níveis de qualidade.

Este projeto pretende ser uma reflexão clara e concisa acerca do Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID) e do seu instrumento de avaliação – Índice Mais D¹. Será abordada a sua estrutura principal (Produtividade *versus* Qualidade e Competência) e analisados os vários pontos que a constituem, levando esta análise à colocação de várias hipóteses para a construção de um Modelo considerado ideal de avaliação com base nos objetivos da área de *Outsourcing* do Banco X.

¹ Mais D – Mais Desempenho

2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Avaliação de Desempenho*

A conceção de um sistema de Avaliação de Desempenho (AD) deve ter em consideração um conjunto de componentes, tais como: missão, visão, cultura, estratégia organizacional, objetivos de curto e longo prazo e comunicação - *feedback* Tuomela (2005), Chenhall & Langfield-Smith (2007) e Punniyamoorthy & Murali (2008). Desta forma o conceito de AD destaca que se deve conhecer o que vai ser avaliado, pois cada empresa tem a sua cultura, missão, visão e estratégia, e essas particularidades devem ser atendidas num sistema de AD Bortoluzzi *et al.* (2011).

É ainda de salientar a importância de identificar claramente como cada critério será avaliado, e quanto contribui para a avaliação global de desempenho, permitindo dessa forma identificar o perfil de desempenho. Por esse motivo é fulcral que haja uma linguagem clara e uma visão holística dos objetivos, pois são elementos essenciais dos sistemas de AD Kaplan & Norton (2000).

Antes de se definir AD, é importante fazer uma análise de funções, pois esta é o pilar da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e parte essencial para que seja criado um Sistema de AD devidamente estruturado e coerente com as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores.

De forma simples, a análise de funções (AF) consiste no estudo de uma ou mais funções de uma organização, ou seja a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função. Assim enunciada, pode afirmar-se que a AF é um procedimento de aplicação habitual em todas as empresas, ainda que

com variações no que respeita à sua extensão, rigor, custos e grau de organização.

Pina e Cunha *et al.* (2012) p.141

Hoje em dia o Processo de Análise e Descrição de Funções (ADF) é essencial pois as empresas são cada vez mais competitivas, o ambiente envolvente está constantemente em mudança e impera a globalização da economia. Assim sendo, num mundo em que a instabilidade tem sido crescente torna-se fundamental obter informação correta e precisa acerca das funções desempenhadas pelos colaboradores das empresas, por forma a facilitar o processo de tomada de decisão McEntire *et al.* (2006).

A ADF faculta essa informação, auxiliando assim as práticas de RH ao identificar as tarefas, conhecimentos, aptidões e capacidades dos colaboradores, proporcionando um maior conhecimento dos seus pontos fortes e fracos. Dessa forma será mais fácil definir ações corretivas para tornar as práticas de GRH mais eficazes Singh (2008).

Segundo Suttapong *et al.* (2014) cada vez mais os líderes empresariais do mundo atual entendem que a GRH pode ter uma influência positiva na base da empresa. No entanto, um dos desafios é perceber em que medida é que a GRH está preparada para assumir um papel maior na estratégia da organização.

A conexão entre um trabalhador e a sua organização é um fator essencial na compreensão do planeamento dos RH, AD dos funcionários e planos de carreira. Os funcionários não trabalham só para a empresa, eles são a empresa e, portanto, avaliar corretamente o seu desempenho influencia os objetivos e a estabilidade da organização, não menos do que a cultura organizacional, Enache (2011).

No começo do século XX, Taylor (1911) foi pioneiro no estudo da AD. No seu livro fala sobre produtividade, eficiência, otimização e propôs novas técnicas sobre o aumento da produtividade. Depois disso, propôs um sistema de remuneração baseado no desempenho, contudo essa ideia foi bastante criticada na época, apesar de hoje muitas organizações utilizarem este sistema. A pesquisa sobre o desempenho dos colaboradores foi acionada. Verificou-se que fatores ergonómicos afetam o desempenho. Além destes fatores, Mayo (1933) e Mayo (1949) em conjunto com alguns amigos provou, com experiências realizadas em Hawthorne, que o desempenho do trabalhador é muito mais afetado por fatores comportamentais. Demonstrou ainda que o trabalho em equipa, a motivação e as relações humanas afetam muito o desempenho individual.

Saari & Judge (2004); Shahu & S.V. (2008) e Pugno & Depedri (2009) concordam que são bastantes os estudos empíricos sobre a relação entre o efeito da satisfação no trabalho e outros fatores sobre o desempenho. A gestão de desempenho é frequentemente utilizada no contexto de GRH Broadbent & Laughlin (2009) como o sistema de RH mais difícil de implementar nas organizações Pulakos (2009). É fundamental para a eficácia organizacional, Cardy & Leonard (2011) e Gruman & Saks (2011), e é uma ferramenta estratégica para motivar os trabalhadores quando bem geridos.

Considerando o princípio de que "não se pode gerir o que não se mede" o desempenho da empresa deve ser medido e avaliado para planos futuros para que haja um processo de gestão de desempenho eficaz Cardy & Leonard (2011). Existe um debate controverso sobre a AD dos colaboradores na literatura, porque se baseia principalmente em avaliações subjetivas e os modelos desenvolvidos não fornecem um modelo continuamente aplicável, Aktepe & Ersoz (2012).

(Cascio (2006)) p. 332 *in* Pina e Cunha *et al.* (2012) p. 52 definem AD como sendo “um exercício de observação e julgamento, um processo de *feedback* e uma intervenção organizacional. É ainda um processo de medição, tal como um mecanismo emocional. Acima de tudo, é um processo humano e inexato”.

Mohamadabadi *et al.* (2009) verificaram que a AD é um processo para estudar problemas complexos que envolve vários critérios de decisão e fatores subjetivos e objetivos a serem considerados no processo de decisão. Há ainda que ter em conta que o contexto da AD é singular Abernethy *et al.* (2005) e é utilizado para analisar processos Balasubramanian & Gupta (2005), identificar pontos fortes e fracos do contexto e melhorar a aprendizagem contínua Chin *et al.* (2010). É ainda utilizada para medir aspetos financeiros e não financeiros com base na estratégica na empresa Azofra *et al.* (2003) e para construir situações futuras baseadas em mapas estratégicos, considerando as preocupações dos *stakeholders* Buytendijk *et al.* (2010).

Mais recentemente Zohurul & Sununta (2010) definem AD como sendo um sistema formal de avaliação periódica, de avaliação de um indivíduo ou grupo e posterior *feedback*. Já Enache (2011) afirma que a AD é usada no momento, ou seja, é necessário olhar para o desempenho passado, com o intuito de alcançar objetivos futuros. É possível provar a sua eficiência através do aumento da motivação dos funcionários, e também do desempenho da organização. Esta é, de fato, uma forma de melhorar continuamente as capacidades da organização.

Independentemente das diferenças concetuais é importante reter que a AD sofreu uma evolução significativa ao longo do tempo, iniciando-se como um simples instrumento para avaliar os colaboradores até, mais recentemente, ser vista como uma

ferramenta que facilita a sua evolução. Assim, Kondrasuk (2011) admite que o sistema se baseia em estabelecer objetivos entre o avaliador e o avaliado, que vão ao encontro das expetativas de ambos e, simultaneamente, permitem o desenvolvimento do avaliado.

Segundo Morris & Jones (1993), as empresas comunicam as expetativas de desempenho e reforçam quais os comportamentos desejados dos seus trabalhadores com base nas AD e políticas de recompensas. Para ser eficaz, a avaliação dos funcionários devem incluir medidas explícitas de inovação e assunção de riscos, o que implica algum uso de medidas qualitativas e subjetivas de desempenho.

Referindo Boohene & Asuinura (2011), um esquema de avaliação formalizada e sistemática permitirá uma avaliação regular do desempenho do indivíduo, destacando os seus potenciais e identificando as suas necessidades de formação e desenvolvimento. Mais importante, um sistema de avaliação eficaz pode melhorar o desempenho futuro tanto do indivíduo, como do grupo.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta-chave para as empresas que fornece informações sobre o desempenho dos colaboradores, a fim de tomar decisões importantes, (...). Além disso, existe uma relação evidente entre a avaliação de desempenho e atitudes, esforços e comportamentos dos funcionários, que implica uma melhoria nos resultados financeiros obtidos pelas empresas.

Espinilla *et al.* (2013) p.459 [Tradução livre]

O objetivo da AD é ver em que situação o indivíduo ou a organização está e tomar as medidas necessárias de acordo com a situação. Para evitar fenómenos psicológicos e responder às expetativas dos funcionários, o processo de avaliação tem que garantir um nível suficiente de objetividade e apenas um nível limitado de

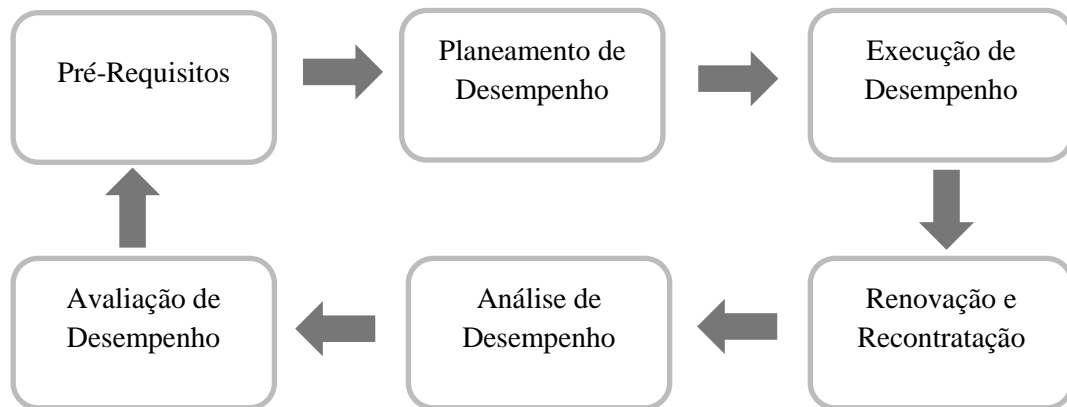
subjetividade. Muitas vezes, a impossibilidade de serem perfeitamente objetivos leva os avaliadores a serem subjetivos, o que faz com que haja desconfiança da sua legitimidade Gürbüz & Albayrak (2014).

Cleveland & Murphy (1989) in Aguinis (2009) define que um sistema de AD pode servir seis propósitos. O primeiro é o Estratégico, este liga os objetivos da organização com os objetivos individuais, reforçando assim comportamentos consistentes com a realização dos objetivos organizacionais. Já o propósito Administrativo é uma fonte de informação válida e útil para tomada de decisões sobre os funcionários, incluindo reajustes salariais, promoções, retenção de funcionários ou rescisão, reconhecimento do desempenho superior, identificação dos colaboradores com performance inferior, demissões e aumentos por mérito. A Comunicação permite que os trabalhadores sejam informados sobre o seu desempenho, receber informações sobre áreas específicas que precisam de melhoria, e perceber quais as expectativas do supervisor da organização e que aspetos do trabalho o supervisor acredita que são mais importantes. O Desenvolvimento inclui feedback, permitindo assim que os supervisores ajudem os colaboradores a melhorar o desempenho numa base contínua. No propósito Manutenção Organizacional, fornecem-se informações sobre as qualificações, capacidades, potencial de promoção, bem como avaliação das necessidades futuras de formação, das conquistas ao nível organizacional, e avaliação da efetividade das intervenções dos RH. Por último, a Documentação produz dados que podem ser utilizados para avaliar a precisão da previsão de instrumentos de seleção recentemente propostas, bem como as decisões administrativas importantes.

Além de poder servir os propósitos referidos acima, segundo Grote (2002) e Aguinis (2009) a AD segue as seguintes fases: pré-requisitos, planeamento de

desempenho, execução de desempenho, avaliação de desempenho, análise de desempenho e desempenho, renovação e recontratação.

Figura 1 - Fluxo do Processo de Gestão de Desempenho



Fonte – Adaptado de Aguinis (2009) [Tradução livre]

Com base na literatura e na definição de AD, ao planeá-la é importante ter em conta alguns elementos cruciais, nomeadamente quem são os membros envolvidos, qual a periodicidade do processo, o *timing* da AD (mensal, trimestral, semestral ou anual), quem é o objeto da avaliação (o indivíduo ou o grupo), quem são os responsáveis pela AD e quais os instrumentos a utilizar. Mas caracteriza-se sobretudo pelo *feedback* constante e pelo registo de fatos relevantes para a avaliação. Fatos esses que evidenciem o comportamento eficiente ou o que exige melhoria, reforçando assim a ideia de formação contínua. Tem, portanto, como grande objetivo ajudar os avaliados a superar as suas limitações e realizar todo o seu potencial.

Segundo Crook *et al.* (2011), num nível mais amplo, a GRH está preocupada com as escolhas - escolhas que as organizações fazem a partir de uma ampla variedade de possíveis políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus colaboradores. A

gestão destes tem consequências importantes para os próprios indivíduos, bem como para as organizações que os empregam.

Segundo Sousa *et al.* (2006), além das especificidades que foram sendo enumeradas existem diferentes métodos para fazer a AD, estes variam consoante a empresa, o tipo de departamento e o nível hierárquico. Já Pina e Cunha *et al.* (2010) mencionam dois métodos de avaliação: o orientado para o comportamento e o orientado para os resultados.

2.1.1. Método de Avaliação orientado para o Comportamento

Existem vários métodos orientados para o comportamento, sendo que os que se destacam são a escala gráfica ou de atributos, incidentes críticos, distribuição forçada e avaliação 360°C Pina e Cunha *et al.* (2010),

A **escala gráfica ou de atributos** permite aos avaliadores avaliarem entre insuficiente ou excelente, relativamente a várias qualidades. Estas características normalmente estão relacionadas com os níveis elevados de desempenho de uma função. As principais desvantagens deste método são o fato de a interpretação de cada atributo poder ser diferente entre cada avaliador, assim como existirem critérios que estejam mal definidos e poderem ser discutíveis. Por sua vez, este é um método fácil de utilizar, com baixos custos e tem a hipótese de ser adotado para várias funções Pina e Cunha *et al.* (2010).

Os **incidentes críticos** foram desenvolvidos para identificar os aspetos mais importantes do comportamento no trabalho. É um método eficaz porque consegue-se

dar *feedback* perante as situações encontradas através da observação. A desvantagem está relacionada com o fato de ser difícil usar este método na tomada de decisões, pois resume-se apenas a informações qualitativas Pina e Cunha *et al.* (2010).

Na **distribuição forçada**, os avaliadores distribuem os avaliados segundo uma distribuição dada pela administração da empresa. A favor deste método, existe o fato de permitir que exista uma grande distinção de mérito e ser um método simples de notação e de tratamento dos resultados. Por outro lado, pode gerar avaliações injustas, pode ter um efeito negativo na colaboração e no trabalho da equipa, diminuir a motivação, provocar um distanciamento dos colaboradores a funções que lhes dificultam o acesso a uma classificação superior e pode ser um método dispendioso a nível emocional Lawler (2003).

A **avaliação 360°** é um método de avaliação que combina diferentes avaliadores e critérios de avaliação Pina e Cunha *et al.* (2010) que pretende identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores. Este processo inclui a auto-avaliação do colaborador e supera algumas desvantagens da avaliação tradicional, como a falta de objetividade, preconceito, ou efeito de Halo Espinilla *et al.* (2013).

Figura 2 - Avaliação 360°



Fonte – Adaptado de Espinilla *et al.* (2013) [Tradução livre]

2.1.2. Método de Avaliação orientado para os Resultados

Este método de avaliação permite avaliar os objetivos estabelecidos durante um determinado período de tempo e estimar o empenho dos colaboradores tendo em conta os modelos definidos pela organização. O método de avaliação orientado para os resultados é mais utilizado nas empresas focadas em objetivos com uma boa gestão de qualidade. São métodos também aplicados em cargos mais operacionais porque utilizam uma avaliação mais objetiva.

Pina e Cunha *et al.* (2010) enumeram alguns métodos de avaliação orientados para o resultado, nomeadamente, o *Balanced Scorecard* (BS) e a Gestão por Objetivos.

2.1.2.1. *Balanced Scorecard*

O BS permite medir o desempenho organizacional e inclui uma perspetiva financeira, critérios referentes a clientes, processos internos e de inovação Kaplan (2010). As perspetivas do BS criam “uma base equilibrada de medição e gestão estratégica, fazendo com que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorizando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” Gomes *et al* (2008) p.517. Quando esta ferramenta se aplica à AD, “o principal objetivo do BS é traduzir a visão e os objetivos da organização em termos operacionais, desde a gestão de topo até às atividades quotidianas dos membros da base da hierarquia” Gomes *et al* (2008) p.517.

2.1.2.2. *Gestão por Objetivos*

O pioneiro neste tema foi Peter Druker, em 1954, no seu livro “*The practice of management*”. Apesar de ter passado bastante tempo, continua a ser um tema com elevada importância e aplicação nas organizações. Segundo Teixeira (2005) p. 47, “trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objetivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e o uso destes objetivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo.”

A gestão por objetivos centra-se no cumprimento dos mesmos e preocupa-se com a relação entre os meios e os resultados procurando promover a eficiência, a eficácia e a qualidade. Mas para que a definição dos objetivos seja considerada um processo eficaz, é necessária a adoção de pressupostos entre os quais se destacam o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização e a definição de objetivos *SMART*². Caetano (2008) “É mais provável que as pessoas tenham um bom desempenho quando sabem e percebem o que se espera delas e quando participam na definição dessas expectativas.” (Armstrong (2005)) p.27

Após decidir que o melhor método de avaliação para a área de *Outsourcing* do Banco X é o Método de Avaliação orientado para os Resultados, mais concretamente a Gestão por Objetivos iremos de seguida a explicar como funciona o Sistema de Desenvolvimento de Competências.

² *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound.*

2.2. *Ciclo Operacional de uma empresa: Sistema de Desenvolvimento de Competências*

Este sistema é gerido pela chefia e é um processo a longo prazo (relacionado com a visão e missão). O primeiro sistema a integrar o Sistema de Gestão de Competências é a AD (conhecer e medir), o segundo é o de Formação e Desenvolvimento, Gestão de Carreiras e Recrutamento e Seleção (Desenvolvimento), e o terceiro é o de Recompensas. Este último deve ser um processo contínuo.

As recompensas não são um objetivo mas sim um meio de manter os níveis de motivação para que as pessoas continuem a aprender e a progredir. Estas podem ser monetárias (RM), Formação e Desenvolvimento (F&D), Recrutamento e Seleção (R&S) ou Plano de Gestão de carreiras.

A motivação dos colaboradores representa um fator chave que determina a ação e os comportamentos que se materializam em esforço e energia no sentido de realizar os objetivos da empresa e alcançar também os seus próprios objetivos. No que diz respeito à importância que a motivação tem no desempenho dos colaboradores no seu local de trabalho, deve ser delineado o papel do clima organizacional, como preditor da melhoria da motivação dos colaboradores. A estrutura e o comportamento organizacionais, as políticas da empresa, as decisões, as relações com os colegas de trabalho, as instalações do local de trabalho e o ambiente físico, influenciam a motivação dos RH, a satisfação e o desempenho global da organização Rusu & Avasilcai (2014).

Os motivos que fazem com que os colaboradores se envolvam no trabalho são vários. Assim sendo, trabalham com o intuito de satisfazer as suas necessidades materiais e psicológicas. O tempo e o esforço para a realização do trabalho dependem

de quatro fatores que explicam o envolvimento dos colaboradores na realização das tarefas: necessidade de dinheiro, necessidade de relaxar, necessidade de vantagens e estímulo para trabalhar Douglas & Morris (2006). Os gestores devem focar-se na identificação das necessidades dos colaboradores com o objetivo de criar um ambiente de trabalho motivador e obter os resultados pretendidos Seiler *et al.* (2012).

Existem dois tipos de fatores que determinam a motivação dos colaboradores: fatores extrínsecos e intrínsecos. Para identificar os fatores motivacionais relevantes que influenciam o trabalho dos colaboradores e o seu desempenho, optou-se pela Teoria de dois fatores de Herzberg. As duas categorias de fatores motivacionais que Herzberg (1987) identificou, determinam que os fatores motivacionais (reconhecimento, promoção, desenvolvimento pessoal, responsabilidade, etc.) estão associados com a satisfação do trabalho e produzem desempenho, enquanto os fatores de higiene, tais como salário, condições de trabalho, emprego, segurança, políticas da empresa, estão associados com a insatisfação.

Segundo Herzberg (1987), os fatores extrínsecos não produzem satisfação e desempenho no trabalho, mas a sua presença representa uma condição prévia para que os fatores motivacionais produzam os seus efeitos. A ausência de fatores intrínsecos (motivacionais) determina insatisfação e a sua presença no trabalho dos colaboradores representa uma fonte de motivação e satisfação.

3 - METODOLOGIA

Antes de desenvolver e definir as características do SAID, houve uma reunião com o coordenador do Centro de Contatos do Banco X e o responsável da área de *outsourcing* do departamento onde se pretende implementar este projeto, por forma a perceber quais os objetivos e critérios definidos para avaliar os trabalhadores. Nessa reunião, foi possível perceber que a avaliação dos trabalhadores, apesar de não ter um sistema formal para o efeito, é feita com base no cumprimento de objetivos e, por isso, o sistema a implementar será baseado na Gestão por Objetivos. Os trabalhadores têm clara perceção das tarefas, responsabilidades, exigências e objetivos inerentes à função.

Com o propósito de implementar este sistema de AD e de perceber a envolvente geral, optou-se por utilizar o Método de Observação Direta não Participante. A observação irá permitir observar o trabalho desenvolvido e anotar todos os pormenores importantes para a conceção do SAID. Segundo Pina e Cunha *et al.* (2012) , esta permitirá recolher informação sobre aspetos como a duração, periodicidades, condições laborais, instrumentos utilizados.

Para além da observação do trabalho desenvolvido pelo departamento de *Outsourcing*, será utilizada uma outra técnica de recolha de informação, que permite perceber qual o conteúdo do trabalho e as respetivas exigências humanas, sendo ela a análise documental.

A pesquisa de documentos escritos não necessita da presença do trabalhador para coletar informação. (...) O nível de detalhe e pormenor neste tipo de fontes

pode não ser o mais desejável. Contudo, se combinados com outras técnicas, constituem um valioso complemento que não deve ser esquecido ou descurado.

Pina e Cunha *et al.* (2012) p.155

O motivo que levou à escolha desta técnica prende-se sobretudo com questões relativas ao tempo disponível para analisar e obter resultados válidos e concisos, não caindo numa análise geral infrutífera. Assim sendo, com a autorização da Direção de RH, serão consultados documentos internos da empresa, nomeadamente Manuais de Competências Específicas e de Características Pessoais e Catálogo de Funções.

Com base na observação direta e na consulta de importante documentação, serão retiradas algumas conclusões importantes que permitirão obter um conhecimento mais aprofundado para conceber o SAID. A partir deste conhecimento, confirmou-se a inexistência de qualquer sistema de AD e descrição de funções, contudo mesmo não existindo nenhum descritivo formalizado, existe uma clara perceção das tarefas, responsabilidades, exigências e objetivos inerentes a cada função.

Para além da observação direta não participante foi realizado um questionário para perceber se os trabalhadores valorizam um sistema de avaliação de desempenho formal e devidamente estruturado, e se este novo sistema irá melhorar a sua evolução. Além disso, foi criada uma ficha com a análise e descrição de todas as tarefas a desempenhar pelos trabalhadores, aprovada pelo superior hierárquico responsável. Para isso houve uma reunião com o responsável da área de *Outsourcing*, para que houvesse uma clara perceção de todas as tarefas desempenhadas e que seria esperado dos colaboradores. Foi com base na ADF e, principalmente a partir da observação direta e

realização dos questionários que foram retiradas conclusões que permitiram obter um conhecimento mais aprofundado para o planeamento e conceção do SAID.

4 - PROJETO

4.1. *Caraterização do Banco X e da sua Área de Outsourcing*

Desde a sua fundação até ao presente o Banco X conseguiu afirmar-se como líder em Portugal, assumindo-se como uma instituição de referência em diversas áreas nos diferentes mercados onde atua. Em nome de cada Cliente e de um serviço de excelência, o Banco X aposta na criação de valor através de produtos e serviços bancários e financeiros de referência no setor, pautando-se por elevados padrões de responsabilidade corporativa.

Hoje conta com mais de 1.300 sucursais e 17.600 colaboradores em diversas áreas geográficas, que dão resposta a 5,2 milhões de Clientes espalhados pelo mundo.

A sua visão é ser o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras, em que parte relevante dos recursos está alocada ao Retalho e às Empresas, em mercados de elevado potencial com um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital, liquidez e de custos.

A sua missão consiste em criar valor para o Cliente através de produtos e de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rendibilidade e

sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa.

Como valores defende o respeito pelas pessoas e instituições; enfoque no cliente; vocação pela excelência; confiança; ética e responsabilidade.

No Centro de Contatos do Banco X, foi criada em 2006, uma área de *Outsourcing* composta por 13 trabalhadores e, nessa altura ficou denominada como Centro de Contatos 3. Esta área foi criada com o intuito de dirigir as questões mais técnicas e práticas dos canais automáticos do Banco.

4.1. *Qualidade e Competência versus Produtividade*

Analisando a estrutura do Mais D, o colaborador é neste momento avaliado por dois pilares base: Qualidade e Competência e Produtividade. Sendo o primeiro uma métrica de avaliação qualitativa do colaborador e que tem uma ponderação de 30%, e o segundo dirige-se concretamente à parte quantitativa da sua produção, portanto, a parte mensurável do seu desempenho com uma ponderação de 70%.

Com estas ponderações, mantém-se em foco a *performance* individual de cada colaborador como fator de destaque em relação à unidade orgânica, permitindo-se assim realçar o índice produtividade onde o colaborador pode gerir o seu desempenho, com os seus objetivos diretos e nos quais por sua gestão profissional, pode garantir um maior contributo para o Centro de Contatos 3 (CC3).

4.2. *Planeamento e conceção do SAID*

O Sistema de Avaliação Individual de Desempenho (SAID) é uma ferramenta de Gestão de Pessoas que visa contribuir para o seu desenvolvimento profissional. Este faz

parte de um Ciclo de Avaliação que é composto por quatro etapas: Objetivos, Competências, Caraterísticas Pessoais e Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP).³

O ciclo de avaliação divide-se em quatro fases, sendo elas a definição de objetivos e PDP, a reunião intercalar, a avaliação e a reunião de avaliação.

Durante a primeira fase (Definição de Objetivos de PDP), cabe ao avaliador identificar os objetivos individuais de desempenho centrados na atividade/conteúdo da função para o ciclo que se inicia, posteriormente deverá definir, caso pretenda, ações de PDP tendo em conta as áreas de melhoria identificadas na avaliação do ano anterior (Competências e Caraterísticas Pessoais), e promover uma reunião de apresentação e recolha da adesão do trabalhador aos compromissos estabelecidos e meios necessários para os atingir.

No segundo momento do SAID (Reunião intercalar), compete ao avaliador fornecer *feedback*, a cada trabalhador da sua equipa, sobre o grau de realização dos objetivos e ações do PDP. Não se pretende que seja feita uma avaliação formal, sendo que esta acontece na fase da Reunião de Avaliação no final do ano; reformular, substituir ou adicionar objetivos, sempre que tal se justifique, evitando resultados injustos e penalizadores, e efetuar recomendações ao trabalhador com vista ao cumprimento dos objetivos e das ações de desenvolvimento. Alterações de Função,

³ Objetivos - Descrição formal do que se pretende alcançar durante o ciclo previsto. Trata-se de uma que deverá ser avaliável ou quantificável.

Competências - Conjunto demonstrável de comportamento que asseguram o desempenho requerido numa dada função na organização. Conhecimentos específicos sobre uma determinada matéria, associados ao domínio funcional dos respetivos métodos e ferramentas e à capacidade de os aplicar de uma forma adequada.

Caraterísticas Pessoais - Atributos/traços pessoais da natureza qualitativa. Esta dimensão integra os valores associados à cultura da empresa.

PDP - Definição de ações de desenvolvimento baseadas em competências e necessidades do trabalhador. Refletem as iniciativas a concretizar para desenvolver a competência e aplicá-la.

rotação de Unidade Orgânica ou mudança de Chefia ocorridas desde a fase de Definição de Objetivos e PDP são refletidas nos Documentos de Avaliação, mas os objetivos e PDP mantêm-se inalterados, pelo que este é o momento para os ajustar se for caso disso.

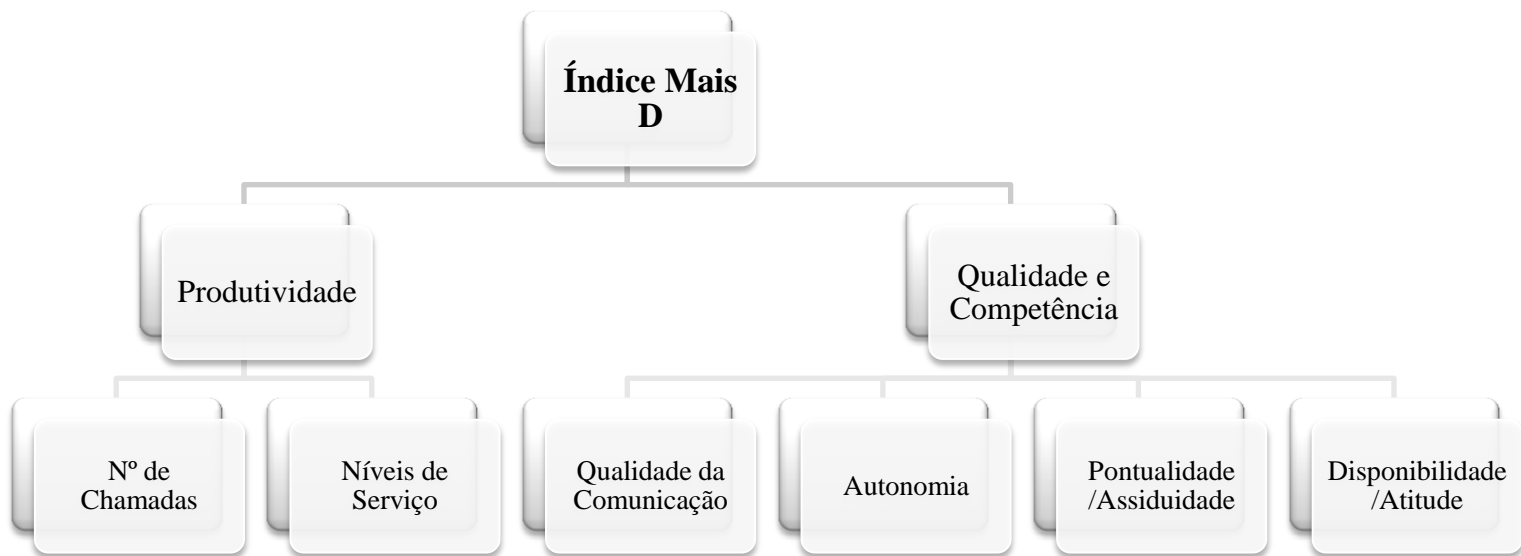
Posteriormente, segue-se a fase avaliação, que consiste na realização da avaliação por parte da chefia. Depois de concluída a avaliação, o respetivo formulário fica disponível para uma preparação adequada da reunião de avaliação.

Finalmente, será realizada a reunião de avaliação, que é o momento fundamental do SAID, pois permite à hierarquia, dar *feedback* sobre o modo como decorreu o desempenho dos seus trabalhadores explicitando os fundamentos da avaliação que efetuou, e ao colaborador, dar a conhecer a sua perspetiva sobre o seu desempenho no ano contribuindo com as suas sugestões para a melhoria contínua e o reforço da comunicação entre avaliador e avaliado.

A Reunião de Avaliação é um momento de diálogo entre avaliador e avaliado, em que ambos devem ter a oportunidade de participar e como tal deve ser preparada cuidadosamente. Para que este momento decorra com sucesso, avaliador e avaliado, deverão ter em conta um conjunto de aspetos, presentes no documento Reunião de Avaliação. Após a reunião de avaliação o avaliador, antes de disponibilizar para validação e fecho a avaliação final ao trabalhador, deverá efetuar os ajustamentos necessários que foram acordados na reunião. Finalmente, o avaliado fecha o ciclo de avaliação, dando ou não o seu acordo à avaliação, e adicionando comentários pertinentes.

A avaliação anual de Mais D é feita com base na média dos resultados mensais de Mais D. Desta forma a ponderação equivalente a cada mês é a mesma, pelo que não há diferenciação entre os meses com mais ou menos dias de *login*.

Figura 3- Métricas de Desempenho



Fonte - Documentos internos do Banco X.

Foi elaborada uma ficha de competências (anexo III) que visa informar os colaboradores dos fatores de desempenho pelos quais serão avaliados, e em que consiste cada um deles. No que diz respeito à avaliação propriamente dita foi criada uma ficha para o efeito. Esta ficha foi criada com base numa já existente para o Centro de Contatos do Banco X, a fim de uniformizar a avaliação entre ambas as áreas. Na reunião de avaliação, serão mostrados os resultados finais do colaborador, e também a definição de um Plano de Desenvolvimento onde, para além da justificação da classificação atribuída, são também definidas as áreas a desenvolver e respetivas necessidades de formação.

Para apuramento do índice de desempenho é calculada uma média ponderada entre objetivos e competências. O resultado desta ponderação corresponde à avaliação final do colaborador e determinará quais os impactos na sua remuneração.

Tendo em conta a classificação final do colaborador e da equipa é-lhes atribuído um aumento salarial, de acordo com os seguintes termos:

- Se em grupo cumprirem 90% de atendimento geral e 75% de atendimento aos 30 segundos é feito o pagamento de um prémio à equipa (valor mais baixo). Se cumprirem 94% de atendimento geral e 80% de atendimento aos 30 segundos é feito o pagamento de dois prémios (cumprimento e bonificação) à equipa (valor mais alto);
- Individualmente também recebem um prémio caso cumpram a produção mínima, qualidade, assiduidade e pontualidade.

O SAID da área de *Outsourcing* do Banco X assenta num pressuposto de avaliação contínua. Assim, para além do processo formal de AD, é recomendado que as chefias e colaboradores realizem uma avaliação intercalar de acompanhamento, seis meses após a reunião anual, bem como os momentos de *feedback* formal e informal que considerem necessários para o acompanhamento do desempenho, introdução de medidas corretivas e concretização dos objetivos.

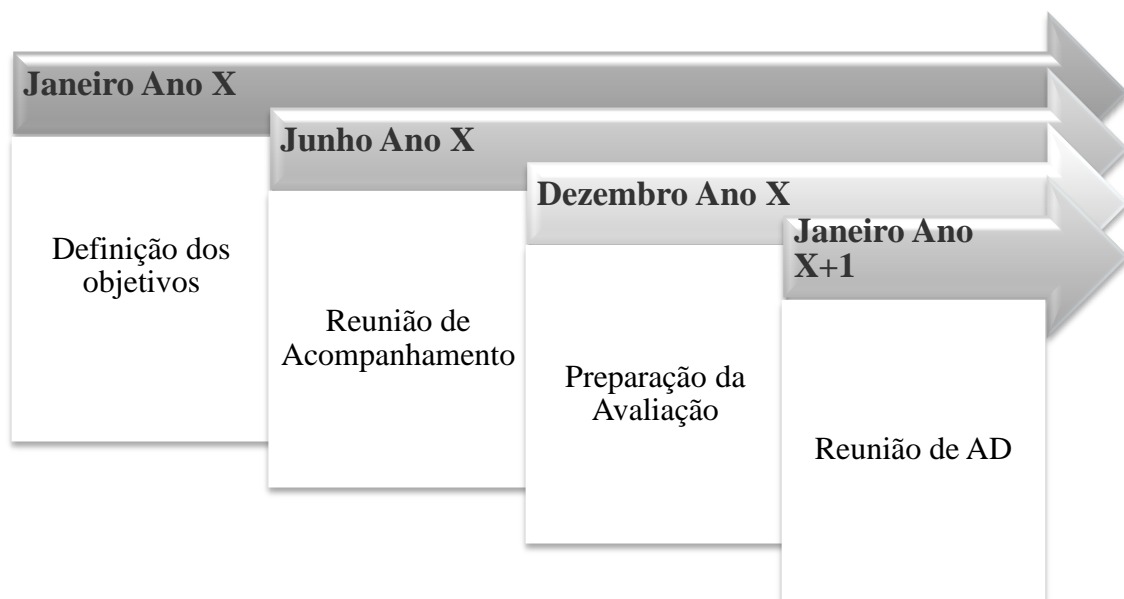
Estas reuniões visam o acompanhamento, a avaliação e a gestão do desempenho. No que diz respeito ao acompanhamento deverá traçar-se um plano de desenvolvimento e promover a avaliação intercalar do desempenho, para fazer um ponto de situação e dar *feedback* ao avaliado, apresentando possíveis formas de melhorar a sua *performance*. O fato de se fazerem estes momentos informais de avaliação, facilita a

avaliação final, no sentido em que permitirá apoiar a avaliação realizada e garantir que superiores hierárquicos e avaliados não sejam influenciados unicamente por aspetos (positivos ou negativos) que tiveram um impacto superior ou pelos últimos meses do período de avaliação.

Os resultados da AD têm impacto nos prémios, remunerações e planos de desenvolvimento dos colaboradores.

No seguinte esquema são apresentadas as etapas da aplicação do SAID e sua respetiva calendarização, que terminam com a realização das reuniões de AD.

Figura 4 - Calendarização do SAID



Fonte – Documentos internos do Banco X.

O superior hierárquico deve agendar as reuniões com, pelo menos três dias úteis de antecedência e disponibilizar ao trabalhador o formulário de auto-avaliação, para que este possa fazer a sua auto-avaliação e preparar-se para a reunião.

O sucesso das reuniões de AD depende da preparação que possibilita aos avaliadores e avaliados identificarem aspetos a realçar e clarificar; e do acompanhamento contínuo. No que concerne à preparação destas reuniões há que ter em conta os resultados do ano presente e do anterior; os registos acerca da performance dos trabalhadores e a descrição da função, perfil de competências e objetivos.

O objetivo das reuniões é dar *feedback* do desempenho tido ao longo do ano, por forma a ajudar os trabalhadores a obter melhores resultados e/ou introduzir as medidas corretivas necessárias ao seu cumprimento. É importante perceber quais foram as principais dificuldades tidas e encontrar a forma de as ultrapassar.

Ao longo do ano, deve ser verificado o cumprimento dos objetivos; estar atento aos fatores externos que possam afetar o desempenho; rever o plano de ação, se o contexto mudar de forma significativa; dar indicação da data de realização da reunião de acompanhamento e dar *feedback* sempre que constatar uma diferença entre o que ficou acordado durante a reunião e o que foi feito. Não esperar pela próxima reunião de avaliação.

5 - CONCLUSÃO

Como o setor de serviços continua a crescer Henderson (2012) as organizações são confrontadas com o desafio de fornecer um serviço de excelência ao cliente criando assim uma vantagem competitiva o que por sua vez irá gerar resultados Liao & Chuang (2007). Ao fazer isso, as organizações contam com os seus melhores colaboradores para ser o rosto da organização, oferecendo um serviço de excelência aos seus clientes. Uma das formas que as organizações têm para influenciar a motivação dos seus colaboradores é através das práticas de RH Pugh *et al.* (2010). E, por isso, o objetivo deste projeto é implementar um SAID para o departamento de *Outsourcing* do Banco X com o intuito de melhorar os procedimentos dos colaboradores e sua consequente motivação.

Assim, para que uma empresa possa ter sucesso é essencial que os seus colaboradores estejam motivados e sintam que fazem parte integrante de todo o processo. É nesse sentido que surge este projeto.

A estrutura do SAID desenvolvido teve como finalidade tornar o processo de avaliação objetivo para que possa ser implementado independentemente de quem o realizar. Permitirá também comparar o desempenho dos colaboradores, destacando assim os melhores resultados para que sirvam de exemplo para os restantes colaboradores.

Tal como é referido na literatura verificou-se que o mesmo sistema não é necessariamente a melhor opção para todas as organizações e que mesmo sendo tecnicamente perfeito e seguindo todas as regras pode não ser adaptável, exequível ou aceite pelos elementos essenciais do processo de AD (avaliados e avaliadores), é

portanto necessário conhecer bem a Instituição para a qual se vai desenvolver o sistema de AD e as suscetibilidades a ter em consideração.

Para desenvolver o projeto foi necessário fazer alguma análise documental, observar o trabalho dos colaboradores, leitura de vários artigos científicos e a realização de questionários. O preenchimento destes últimos permitiu perceber que apesar de não existir um sistema de AD formal, os colaboradores consideram que a existência de um SAID é relevante para a GRH no desempenho das funções do colaborador e também é importante para a melhoria de desempenho de cada um. A maioria ainda considera que o sistema existente tem algum caráter penalizador e neste ponto é preciso trabalhar no sentido em que estes sistemas não existem para julgar mas sim como forma de críticas construtivas para melhoria de resultados. Apesar disto, a maioria dos colaboradores sentem-se confortáveis ao serem avaliados, consideram que existe um compromisso por parte da hierarquia em dirigir de forma eficaz e eficiente o processo de AD e percebem que um SAID bem desenvolvido e adequado às necessidades terá impacto na sua motivação. Relativamente ao sistema de incentivos todos concordam que o mesmo não está adequado e precisa de ser melhorado.

O ponto mais fulcral, que o departamento de RH juntamente com as chefias da organização tem de combater, é a falta de motivação por parte dos intervenientes do processo da AD, e garantir que a chefia faz a AD dos seus colaboradores, assim como os colaboradores terão que fazer também a sua auto-avaliação. Se a motivação pode ser entendida como as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento Sims *et al.* (2010) então a frustração de não se ser avaliado ou corretamente avaliado pode gerar sentimentos de inferioridade, entre outros, que podem levar a uma desmotivação total. É indispensável criar mecanismos que criem motivação

e comunicar a todos os intervenientes do processo qual é o impacto da não concretização do processo de AD, indicando que caso não se cumpra o processo não poderão ser dados prémios de bom desempenho e/ou progressão de carreira. Estando todos os estes processos definidos é ainda essencial que os colaboradores sintam que a avaliação que está a ser feita é imparcial e bem fundamentada, pois só dessa forma poderão melhorar o seu desempenho. Caso contrário irá fazer com que os avaliados se sintam desmotivados (Gibbs *et al.* (2005)).

Em suma, podemos considerar que todos os sistemas de avaliação têm vantagens e desvantagens, pelo que em vez de procurar o sistema ideal, deve-se tentar perceber qual o adequado a cada situação.

A principal limitação está relacionada com a falta de tempo que impediu que se verificasse a forma como o instrumento foi implementado, de que forma está a funcionar e quais os aspetos que poderiam ser melhorados. Ter presenciado esta última etapa iria permitir uma análise mais objetiva do projeto pois daria a conhecer os resultados obtidos após a implementação do SAID.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, M. A., Horne, M., Lillis, A. M., Malina, M. A. & Selto, F. H. 2005. A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge. *Management Accounting Research*, 16, 135-155.
- Aguinis, H. 2009. An Expanded view of Performance Management *Performance Management* 2ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Aktepe, A. & Ersoz, S. 2012. A Quantitative Performance Evaluation Model Based on a Job Satisfaction - Performance Matrix and Application in a Manufacturing Company. *International Journal of Industrial Engineering*, 19(6), 264-277.
- Armstrong, M. 2005. Como Ser Ainda Melhor Gestor: Guia completo de Técnicas e Competências Essenciais. 1 ed. Lisboa: Actual Editora.
- Azofra, V., Prieto, B. & Santidrián, A. 2003. The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. *The British Accounting Review*, 35, 367-384.
- Balasubramanian, S. & Gupta, M. 2005. Structural metrics for goal based business process design and evaluation. *Business Process Management Journal*, 11(6), 680-694.
- Boohene, R. & Asuinura, E. L. 2011. The effect of Human Resource Management Practices on Corporate performance: A study of graphic communications group limited. *International Business Research*, 4(1), 266-272.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R. & Ensslin, L. 2011. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gest. Prod.*, 18(3), 633-650.

- Broadbent, J. & Laughlin, R. 2009. Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, 283-295.
- Buytendijk, F., Hatch, T. & Micheli, P. 2010. Scenario-based strategy maps. *Business Horizons*, 53, 335-347.
- Caetano, A. 2008. Avaliação de Desempenho: O Essencial que Avaliadores e Avaliados precisam de saber. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cardy, R. L. & Leonard, B. 2011. Performance management: concepts, skills, and exercises. 2nd ed. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Cascio, W. L. 2006. Managing human resources. 6th ed. New York: McGraw Hill.
- Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K. 2007. Multiple Perspectives of Performance Measures. *European Management Journal*, 25, 266-282.
- Chin, K.-S., Lo, K.-C. & Leung, J. P. F. 2010. Development of user-satisfaction-based knowledge management performance measurement system with evidential reasoning approach. *Expert Systems with Applications*, 37, 366-382.
- Cleveland, J. N. & Murphy, R. E. 1989. Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology* 74, 130-135.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. & Ketchen, D. J. J. 2011. Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443-456.
- Douglas, E. J. & Morris, R. J. 2006. Workaholic, or Just Hard Worker? *Career Development International*, 11, 394-417.
- Enache, F. 2011. Performance Management - Performance Evaluation. *The Young Economists Journal*, 75-82.

- Espinilla, M., De Andrés, R., Martínez, F. J. & Martínez, L. 2013. A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222, 459-471.
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A. & Vargus, M. E. 2005. The Benefits of Evaluating Performance Subjectively. *Performance Improvement*, 26-32.
- Grote, D. 2002. The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers New York: American Management Association.
- Gruman, J. A. & Saks, A. M. 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Gürbüz, T. & Albayrak, Y. E. 2014. An engineering approach to human resources performance evaluation: Hybrid MCDM application with interactions. *Applied Soft Computing*, 21, 365-375.
- Henderson, R. 2012. Industry employment and output projections to 2020. *Monthly Labor Review*, 135, 65-83.
- Herzberg, F. 1987. One More Time, How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kondrasuk, J. N. 2011. So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12, 57-71.

- Lawler, E. E. 2003. Reward Practices and Performance Management System Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32, 396-404.
- Liao, H. & Chuang, A. 2007. Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1006-1019.
- Mayo, E. 1933. *The human problems of an industrial civilisation*, New York, MacMillan.
- Mayo, E. 1949. *Hawthorne and the Western Electric Company: The Social Problems of an Industrial Civilisation*, New York, Routledge.
- Mcentire, L. E., Dailey, L. R., Osburn, H. K. & Mumford, M. D. 2006. Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data. *Human Resource Management Review*, 16, 310-323.
- Mohamadabadi, H. S., Tichkowsky, G. & Kumar, A. 2009. Development of a multi-criteria assessment model for ranking of renewable and non-renewable transportation fuel vehicles. *Energy*, 34, 112-125.
- Morris, M. H. & Jones, F. F. 1993. Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*.
- Pina E Cunha, M., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. & P., N. 2010. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. In: RH, E. (ed.). Lisboa.
- Pina E Cunha, M., Rego, A., Campos E Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. 2012. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo.

- Pugh, S. D., Groth, M. & Hennig-Thurau, T. 2010. Willing and able to fake emotions: a closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1-14.
- Pugno, M. & Depedri, S. 2009. Job performance and job satisfaction: an integrated survey. *Universita Degli Di Economia Dipartimento Di Economia*.
- Pulakos, E. D. 2009. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results.*, USA, Wiley-BlackWell.
- Punniyamoorthy, M. & Murali, R. 2008. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal*, 15(4), 420-443.
- Rusu, G. & Avasilcai, S. 2014. Linking Human Resources Motivation to Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
- Saari, L. M. & Judge, T. A. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407.
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M. & Pinazza, M. 2012. An integrated model of factors influencing project managers' motivation — Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30, 60-72.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J. M., Bayad, M., Alis, D. & Chevalier, F. 2001. *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto PIAGET.
- Shahu, R. & S.V., G. 2008. Effect of Job Stress and Job Satisfaction on Performance: An Empirical Study. *AIMSInternational Journal of Management*, 2 (3), 237-246.
- Sims, D., Fineman, S. & Gabriel, Y. 2010. *Organizing & Organizations*.
- Singh, P. 2008. Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*, 18, 87-99.

- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G. & Duarte, T. 2006. Gestão de Recursos Humanos. *In: LIDEL (ed.) Métodos e Práticas*. Lisboa.
- Suttapong, K., Srimai, S. & Pitchayadol, P. 2014. Best Practices for Building High Performance in Human Resource Management. *Global Business and Organizational Excellence*, 33, 39-50.
- Taylor, F. W. 1911. The Principles of Scientific Management. New York: Harper Bros.
- Teixeira, S. 2005. Gestão das Organizações. 2 ed. Lisboa: McGraw Hill.
- Tuomela, T.-S. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 293-320.
- Zohurul, I. & Sununta, S. 2010. Human resource management practices and firm performance improvement in DHAKA Export Processing Zone (DEPZ). *Research and Practice in Human Resource Management*.

ANEXOS

ANEXO I - Documento de Avaliação: SAID 20_ _**Avaliação da Chefia****Nome:****Chefia Direta:****Avaliador:****SECÇÃO 1 – COMPETÊNCIAS**

As competências genéricas e específicas e os respetivos níveis de exigência pelos quais os trabalhadores serão avaliados, resultam dos perfis de função a que cada trabalhador está afeto. A avaliação das competências é realizada através de uma escala que varia entre “Excede”, “Demonstra” e “A desenvolver”. Não é possível pontualmente para um trabalhador alterar competências nem o nível de exigência das mesmas.

Orientação para a Qualidade
<p>Descrição: Capacidade para assegurar padrões de elevada qualidade no desenvolvimento e nos resultados do trabalho, procurando a melhoria contínua em todos os processos e procedimentos do Grupo.</p> <p>Descrição Nível Exigência: Conhece os padrões de qualidade estabelecidos para o Grupo e orienta o seu trabalho pelos mesmos. Cumpre com objetividade as normas e procedimentos assegurando a qualidade na execução e resultados do seu trabalho. Verifica cuidadosamente os processos e as tarefas. É exigente e rigoroso com todos os aspectos do trabalho, questionando os processos habituais e melhora continuamente a sua qualidade.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>

Orientação para o Cliente

Descrição: Capacidade de dirigir a sua atividade no sentido de satisfazer com rapidez e eficiência, as necessidades dos clientes, externos e internos, excedendo as suas expectativas, em sintonia com a estratégia do grupo.

Descrição Nível Exigência: Ouve atentamente o cliente, identificando as suas necessidades. Resolve atempadamente problemas padronizados, assegurando níveis de serviço estabelecidos. Orienta os clientes para outras áreas, quando as suas necessidades estão fora do seu âmbito de atuação. Entende as necessidades de mudança individual e organizacional e apoia na sua implementação.

Avaliação:**Orientação para os Resultados**

Descrição: Capacidade de concretizar com determinação e rigor os objetivos/resultados, gerindo simultaneamente o seu trabalho e meios disponíveis de forma eficiente.

Descrição Nível Exigência: Face aos meios disponíveis procura ativamente novas formas de melhorar o desempenho com reflexo na produtividade da equipa. Empreende ações contínuas para alcançar e superar os seus objetivos. Procura, de forma consistente novas formas e métodos, sistemas e processos melhorando os resultados e a qualidade dos serviços. Coordena esforços, controla o trabalho, ajusta os planos e redireciona atividades quando necessário.

Avaliação:

Trabalho em Equipa
<p>Descrição: Desenvolvimento de uma atitude de cooperação e interajuda permanente, potenciando sinergias, através da partilha de experiências, opiniões e recursos, para a consecução de objetivos comuns.</p> <p>Descrição Nível Exigência: Cooperar e interage com a equipa no alcance dos objetivos. Mostra disponibilidade para ajudar os outros. Mantém a equipa atualizada e informada.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>
Produtos/Serviços
<p>Descrição: Conhecimentos sobre os benefícios, vantagens e características da gama de produtos e serviços, adequados às necessidades dos clientes que permitam a sua colocação de acordo com as orientações de negócio existentes.</p> <p>Descrição Nível Exigência: Experiência e aplicação da competência para realização das tarefas/atividades, necessitando de apoio/supervisão pontual.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>
Técnicas de Comunicação
<p>Descrição: Conhecimentos das técnicas de comunicação (escrita, oral, telefónica e outras) com vista a assegurar o correto tratamento, encaminhamento e solução de problemas/conflitos.</p> <p>Descrição Nível Exigência: Experiência e aplicação da competência para realização das tarefas/atividades, necessitando de apoio/supervisão pontual.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>

SECÇÃO 2 - CARATERÍSTICAS PESSOAIS

A dimensão de avaliação “Caraterísticas Pessoais” destina-se a permitir efetuar uma apreciação global, de acordo com a atitude manifestada, ao longo do ano. Esta dimensão é transversal a todas as funções, e cada Caraterística Pessoal tem a descrição do que é esperado do trabalhador. A avaliação das Caraterísticas Pessoais é realizada através de uma escala que varia entre “Excelente”, “Bom” e “A desenvolver”.

Capacidade de adaptação e flexibilidade
<p>Descrição: Assume e adapta-se a novas atitudes, comportamentos e desafios profissionais. Demonstra proatividade perante situações novas e desafiantes.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>
Iniciativa/ Proatividade
<p>Descrição: Revela iniciativa e prontidão para influenciar os acontecimentos. Antecipa-se e faz mais do que lhe é pedido. Assume uma atitude ativa em vez de passiva. Procura melhorar continuamente os processos e procedimentos da organização, mostrando disponibilidade para questionar a rotina. Revela sentido de urgência.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>
Relacionamento interpessoal
<p>Descrição: Facilita os diversos processos de interação através da sua forma de comunicar e de se relacionar e suscita uma atitude positiva geral nos outros. Demonstra empatia, colocando-se no lugar do outro para entender melhor a situação. Promove um clima de confiança mútua.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>

Responsabilidade
<p>Descrição: Exibe uma postura pessoal e profissional de modo a salvaguardar a imagem e prestígio do grupo. Assume e garante a entrega do trabalho e a sua adequada conclusão.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>
Empenho
<p>Descrição: Demonstra uma preocupação contínua com o desenvolvimento da atividade e disponibilidade para apoiar os colegas na prossecução dos objetivos individuais e de equipa. Evidencia uma atitude persistente e de não desistência perante as primeiras dificuldades e de procura sistemática de alternativas para melhorar os resultados do trabalho.</p> <p><u>Avaliação:</u></p>
Ponderação da Secção: 10%

SECÇÃO 3 – OBJETIVOS

Os objetivos são uma descrição formal do que se pretende obter durante o ciclo de avaliação, pelo que exigirá um compromisso entre avaliador e avaliado. No início do período de avaliação, são estabelecidos 3 a 5 objetivos que são selecionados do “Catálogo de Objetivos”. Os objetivos estabelecidos devem ser claramente explicitados e consensualizados com os trabalhadores. Cada objetivo tem uma ponderação, sendo que o somatório das ponderações é igual a 100%. A avaliação do grau de cumprimento dos objetivos realiza-se através de uma escala que varia entre “Excede”, “Atinge” e “Não atinge”.

Secção 3.1 - Objetivos Individuais

Índice de Produtividade		
Indicador: Percentagem		
Excede: > 100 %	Atinge: Entre 92 % e 100 %	Não atinge: < 92 %
Ponderação: 20%		
<u>Avaliação:</u>		
Índice de Qualidade e Competência		
Indicador: Percentagem		
Excede: > 90 %	Atinge: Entre 85 % e 90 %	Não atinge: < 85 %
Ponderação: 20%		
<u>Avaliação:</u>		
Número de Chamadas		
Indicador: N° de chamadas		
Excede: > 55	Atinge: 55	Não atinge: < 50
Ponderação: 15%		
<u>Avaliação:</u>		
Qualidade de Comunicação		
Indicador: Percentagem		
Excede: > 80 %	Atinge: Entre 75 % e 80 %	Não atinge: 75 %
Ponderação: 15%		
<u>Avaliação:</u>		

Secção 3.2 - Objetivos de Grupo

Cumprimento do contrato de Níveis de Serviço (SLA)		
Indicador: Percentagem		
<ul style="list-style-type: none"> Atendimento Geral 		
Excede: > 94 %	Atinge: 90%	Não atinge: < 90 %
<ul style="list-style-type: none"> Atendimento aos 30 segundos 		
Excede: > 80 %	Atinge: 75%	Não atinge: < 75 %
Ponderação: 30%		
<u>Avaliação:</u>		
Ponderação da Secção: 60%		

Secção 3.3 - Prémios

Se em grupo cumprirem 90% de Atendimento Geral e 75% de Atendimento aos 30 segundos é feito o pagamento de um prémio à equipa (valor mais baixo). Se cumprirem 94% de Atendimento Geral e 80% de Atendimento aos 30 segundos é feito o pagamento de dois prémios (cumprimento e bonificação) à equipa (valor mais alto).

Individualmente também recebem um prémio caso cumpram a produção mínima, qualidade, assiduidade e pontualidade.

SECÇÃO 4 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

As ações de Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) estão associadas às Características Pessoais e Competências Genéricas (são ações orientadas para a correção ou melhoria de aspetos comportamentais, de atitude ou de valores de cultura da

empresa) e às Competências Específicas (são ações técnicas de aquisição de conhecimentos específicos para a melhoria da *performance* individual alinhadas com os objetivos da unidade). No início do período de avaliação, são definidas, pelo avaliador, 2 a 4 ações de PDP para cada trabalhador. Cada ação tem uma ponderação, sendo que o somatório das ponderações é igual a 100%.

A avaliação do grau de cumprimento das ações de PDP realiza-se através de uma escala que varia entre "Ação completada e conhecimento aplicado", "Ação Completada" e "Ação não completada".

Liderança
<p>Necessidade: Desenvolver e consolidar competências de liderança no seio da equipa, contribuindo proativamente para a melhoria dos resultados coletivos.</p> <p>Acção: Desenvolver ação/ações de dinamização no seio da equipa, mediante identificação prévia dos principais desafios. Propor, implementar e acompanhar as ações, visando a melhoria dos resultados coletivos e dos desvios individuais. Dar <i>feedback</i> escrito.</p> <p>Ponderação: 60%</p> <p><u>Avaliação:</u></p>
Visão Estratégica
<p>Necessidade: Aproveitar os conhecimentos e competências para consolidação da visão estratégica.</p> <p>Acção: Identificação, análise e proposta de implementação de ação que responda a uma oportunidade potência da atividade da DBD - Banca Telefónica, devidamente enquadrada nos objetivos estratégicos da área.</p>

Ponderação: 40%
<u>Avaliação:</u>
Ponderação da Secção: 30%

SECÇÃO 5 - RECOMENDAÇÃO PARA MELHORIA DA PERFORMANCE

SECÇÃO 6 - NOTA DE AVALIAÇÃO E COMENTÁRIOS DO AVALIADOR

A nota da avaliação resulta da ponderação da avaliação obtida nos Objetivos e nas Caraterísticas Pessoais. A avaliação é calculada automaticamente e expressa numa nota de 0 a 100%.

Um Trabalhador cuja avaliação se situe no ponto médio em todos os itens que contam para a nota (Bom em todas as Caraterísticas Pessoais, Atinge em todos os Objetivos) terá uma nota de 57,8%. Assim, uma nota situada em torno deste valor deve ser entendida como a tradução de um desempenho positivo em direta correspondência com aquilo que é esperado que a maioria dos trabalhadores demonstre no exercício das suas funções no dia-a-dia do banco.

Para uma maior clareza de interpretação do resultado obtido (nota), designadamente na comunicação entre chefia e trabalhador, deverá recorrer-se à seguinte escala de descrição qualitativa.

Desempenho profissional com frequentes deficiências que resultam na falta de cumprimento da maioria dos objetivos estabelecidos e da necessidade de desenvolver muitas competências/ações de desenvolvimento.	Desempenho profissional com algumas insuficiências que se traduzem no incumprimento de alguns objetivos e da necessidade de desenvolver algumas competências/ações de desenvolvimento.	Realiza o seu trabalho de acordo com os seus parâmetros exigidos ou esperados, cumprindo na generalidade os objetivos definidos e denotando um nível adequado na concretização do plano de desenvolvimento.	Desenvolve o seu trabalho de forma superior, cumprindo a maioria dos objetivos e ações de desenvolvimento estabelecidos e excedendo outros.	Notoriamente destaca-se pelos elevados padrões de qualidade do trabalho realizado. Excede quase todos os objetivos definidos e completa todas ou quase todas as ações de desenvolvimento aplicando imediatamente o conhecimento.
De 0 até 20	>20 até 40	>40 até 60	>60 até 80	>80 até 100

Nota de Avaliação:

SECÇÃO 7 - COMENTÁRIOS DO TRABALHADOR

ANEXO II - PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Avaliação Final e Plano de Desenvolvimento

Departamento: _____
Nome do Colaborador: _____
Período de Avaliação: _____

Avaliação Final

Justificação:

Plano de Desenvolvimento	
Áreas identificadas para Desenvolvimento	Ações específicas para desenvolvimento

Revisei este Plano de Desenvolvimento juntamente com o meu supervisor e/ou diretor.

A reunião foi realizada em _____.

O Colaborador

O Diretor Geral

ANEXO III - CATÁLOGO DE COMPETÊNCIAS

- **GENÉRICAS**

- ❖ **ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS**

Capacidade de concretizar com determinação e rigor os objetivos/resultados, gerindo simultaneamente o seu trabalho e meios disponíveis de forma eficiente.

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA			
1	2	3	4
Eficaz na concretização dos objetivos Tem uma atitude constante de concretização atempada. Utiliza os melhores métodos/práticas existentes no grupo para garantir os resultados esperados. Controla a evolução do trabalho e comunica eventuais atrasos.	Melhora os resultados Face aos meios disponíveis procura ativamente novas formas de melhorar o desempenho com reflexo na produtividade da equipa. Empreende ações contínuas para alcançar e superar os seus objetivos. Procura, de forma consistente novas formas e métodos, sistemas e processos melhorando os resultados e a qualidade dos serviços. Coordena esforços, controla o trabalho, ajusta os planos e direciona atividades quando necessário.	Gere meios baseando-se na relação custo-benefício Gere os meios disponíveis para atingir os objetivos e cumprir os compromissos. Introduz melhorias onde é necessário e com impacto na produtividade e redução de custos. Mantém o esforço e envolvimento necessários para atingir os objetivos/resultados acordados apesar dos obstáculos. Acompanha eficazmente os objetivos/resultados, antecipando eventuais atrasos e identifica oportunidades de melhoria nas atividades.	Empreende ações Garante que o desempenho e resultados da sua área estão alinhados com o planeado e com os objetivos estratégicos. Identifica áreas onde é necessário introduzir mudanças/melhorias para otimizar resultados. Dinamiza a equipa e compromete meios para iniciativas com benefício potencial a médio/longo prazo para a organização.

❖ TOMADA DE DECISÃO

Capacidade de diagnosticar e analisar situações de modo a decidir quanto às soluções a adotar que mais contribuam para a melhoria dos resultados.

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA			
1	2	3	4
Decide em função do estabelecido Recolhe informação para análise das situações, no âmbito da sua função. Decide e atua, corretamente, no tempo certo, de acordo com as normas e procedimentos. Conhece e assume os riscos no seu trabalho de forma consciente e equilibrada.	Decide em função de alternativas Procura informação para a análise dos problemas ou situações. Identifica os fatores de risco associados à decisão, decide no tempo certo em função das alternativas mais eficazes e já experimentadas, reportando decisões fora do seu âmbito de atuação. Acompanha e/ou implementa as ações, definindo prioridades de modo a garantir os resultados.	Decide criando soluções com impacto na Área Analisa situações ou problemas tendo como referência a estratégia e objetivos da área. Decide analisando as diversas partes do problema, as suas causas e efeitos. Cria as soluções mais adequadas à resolução dos problemas, mitigando riscos. Garante a concretização das decisões.	Decide com impacto no Grupo Analisa problemas e ou situações complexas e não previstas que possam afetar o grupo. Decide em função da estratégia e objetivos de médio e longo prazo, É catalisador do processo de tomada de decisão, decidindo no tempo certo e assumindo todos os riscos e consequências associados à sua decisão.

❖ ORIENTAÇÃO PARA A QUALIDADE

Capacidade para assegurar padrões de elevada qualidade no desenvolvimento e nos resultados do trabalho, procurando a melhoria contínua em todos os processos e procedimentos do grupo.

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA			
1	2	3	4
<p>Trabalha com qualidade</p> <p>Conhece os padrões de qualidade estabelecidos para o Grupo e orienta o seu trabalho pelos mesmos.</p> <p>Cumprir com objetividade as normas e procedimentos assegurando a qualidade na execução e resultados do seu trabalho.</p> <p>Verifica cuidadosamente os processos e as tarefas.</p> <p>É exigente e rigoroso com todos os aspectos do trabalho, questionando os processos habituais e melhora continuamente a sua qualidade.</p>	<p>Assegura qualidade</p> <p>Conhece os padrões de qualidade estabelecidos para o Grupo e orienta o seu trabalho e da equipa pelos mesmos.</p> <p>Cumprir com objetividade as normas e procedimentos assegurando a qualidade na execução do seu trabalho e da equipa.</p> <p>Melhora continuamente os seus indicadores e da equipa.</p> <p>Conduz uma revisão detalhada do trabalho da equipa de forma a assegurar qualidade.</p> <p>Questiona os processos habituais da equipa e melhora continuamente a sua qualidade.</p>	<p>Promove a qualidade</p> <p>Conhece os padrões de qualidade estabelecidos para o Grupo e orienta o trabalho da área pelos mesmos.</p> <p>Controla os indicadores de qualidade na sua área.</p> <p>Cria na sua área uma clara orientação para atingir elevados padrões de qualidade.</p> <p>Assegura o cumprimento com objetividade das normas e procedimentos assegurando grande qualidade no trabalho.</p> <p>Questiona os processos habituais propondo melhorias aos indicadores da área.</p>	<p>Define padrões de qualidade</p> <p>Cria na sua área de responsabilidade uma clara orientação para atingir elevados padrões de qualidade.</p> <p>Cria, avalia e monitoriza regularmente indicadores de qualidade.</p> <p>Cria condições na área para melhorar continuamente a qualidade dos resultados do trabalho.</p> <p>Analisa criticamente os processos de qualidade de forma a garantir a prestação de um serviço global de excelência.</p>

❖ ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Capacidade de dirigir a sua atividade no sentido de satisfazer, com rapidez e eficiência, as necessidades dos Clientes, externos e internos, excedendo as suas expectativas, em sintonia com a estratégia do Grupo.

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA			
1	2	3	4
Responde às solicitações do	Adapta soluções para o Cliente	Estabelece parceria com os Clientes	Promove cultura de excelência

<p>Cliente</p> <p>Ouve atentamente o cliente, identificando as suas necessidades.</p> <p>Resolve atempadamente problemas padronizados, assegurando níveis de serviço estabelecidos. Orienta os clientes para outras áreas, quando as suas necessidades estão fora do seu âmbito de atuação.</p> <p>Entende as necessidades de mudança individual e organizacional e apoia na sua implementação.</p>	<p>Identifica e conhece as necessidades do cliente, mostrando disponibilidade.</p> <p>Apresenta e adapta soluções para satisfazer necessidades do cliente.</p> <p>Cumprir e procura melhorar o nível de serviço definido.</p> <p>Recolhe 'feedback' do Cliente sobre a sua satisfação.</p> <p>Resolve problemas não padronizados.</p> <p>Encaminha problemas, fora do seu âmbito, para as áreas respetivas, acompanhando a solução dos mesmos.</p> <p>Age sobre as necessidades de mudança, propondo abordagens alternativas na sua equipa.</p>	<p>Antecipa necessidades do cliente.</p> <p>Propõe soluções de médio e longo prazo.</p> <p>Assegura a prestação de serviço de alta qualidade e de forma integrada. Identifica novas alternativas para desenvolver a relação com o cliente.</p> <p>Desenvolve um profundo conhecimento do cliente com o intuito de lhe fornecer produtos e serviços com valor acrescentado.</p> <p>Mobiliza a área para a mudança de comportamento e controla a sua implementação.</p>	<p>Garante estratégias e decisões de acordo com os objetivos do grupo.</p> <p>Assegura que as táticas, abordagens, produtos, serviços e processos, têm como referência a satisfação do cliente e a procura da excelência.</p> <p>Desenvolve um profundo conhecimento do mercado, compreendendo hipóteses de segmentação e oportunidades de negócio.</p> <p>Lidera as mudanças de comportamento organizacional dando o exemplo na sua implementação.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

❖ GESTÃO DA DIVERSIDADE

Capacidade para assegurar e promover a sensibilidade intercultural e um compromisso forte e ativo com a diversidade, traduzindo-os numa vantagem competitiva para o negócio.

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA			
1	2	3	4
<p>Respeita a diversidade</p> <p>Conhece e respeita a diversidade individual, cultural e organizacional existente no grupo.</p>	<p>Integra a diversidade</p> <p>Transforma a diversidade individual, cultural e</p>	<p>Promove a diversidade</p> <p>Transforma a diversidade individual, cultural e</p>	<p>Maximiza a diversidade</p> <p>Garante que a diversidade individual, cultural e</p>

<p>Demonstra sensibilidade intercultural aceitando e respeitando as várias culturas existentes no grupo.</p> <p>Apoia a integração de Colaboradores de diferentes culturas na estratégia de negócio global.</p> <p>Trabalha de forma eficaz com todos os Colaboradores em contextos culturais diversos, ajusta o seu comportamento em função dos seus interlocutores, utilizando uma argumentação compreensível e lógica.</p> <p>Apresenta as suas ideias e opiniões com credibilidade, sabe respeitar a opinião dos outros estabelecendo compromissos.</p> <p>Conhece de forma genérica o trabalho realizado pela sua área e pelas restantes áreas do Grupo.</p>	<p>organizacional existente na equipa numa vantagem competitiva a nível global.</p> <p>Executa e gere o trabalho da sua equipa de forma eficaz num contexto de diversidade individual e cultural.</p> <p>Demonstra sensibilidade intercultural agindo como um facilitador entre as várias culturas existentes na equipa e área.</p> <p>Contribui para a integração de diversas culturas em função da estratégia de negócio global.</p> <p>Adapta a sua atitude e comportamento às características do contexto de trabalho e dos seus interlocutores para atingir objetivos que beneficiem a organização.</p> <p>Manifesta convicção na exposição das suas ideias e opiniões, sabe respeitar a opinião dos outros estabelecendo compromissos.</p> <p>Utiliza argumentações bem sustentadas, expondo-as de forma persuasiva.</p> <p>Compreende a ligação existente entre o trabalho desenvolvido na sua área com o trabalho das outras áreas.</p> <p>Coopera com os Colaboradores de outras áreas para a concretização dos</p>	<p>organizacional existente na área numa vantagem competitiva a nível global.</p> <p>Executa e gere o trabalho da área de forma eficaz num contexto de diversidade individual e cultural.</p> <p>Promove a sensibilidade intercultural agindo como um facilitador entre culturas.</p> <p>Promove a integração de diversas culturas em função da estratégia de negócio global.</p> <p>Conhece o trabalho desenvolvido por todas as áreas da organização.</p> <p>Inspira confiança nas relações que estabelece.</p> <p>Promove a comunicação e colaboração entre áreas. Procura e estabelece boas relações e sinergias com todas as áreas da Organização e parceiros externos, favorecendo o fluxo de informação e a prossecução dos objetivos definidos.</p> <p>Seleciona, desenvolve e aplica estratégias de negociação flexíveis e adequadas ao contexto e ao interlocutor, respeitando as suas opiniões e estabelecendo compromissos equilibrados.</p> <p>Estabelece e desenvolve redes de</p>	<p>organizacional existente no Grupo representa uma vantagem competitiva num contexto global.</p> <p>Assegura a existência de sensibilidade intercultural no grupo agindo como um facilitador entre diferentes culturas.</p> <p>Alinha as diferentes culturas existentes no Grupo com a estratégia de negócio global.</p> <p>Possui uma visão integrada das áreas de negócio do Grupo e promove sistematicamente a sua colaboração ativa.</p> <p>Cria condições para o estabelecimento de sinergias com diferentes entidades internas e externas.</p> <p>Identifica, estabelece e desenvolve redes de contactos, fortalecendo as relações internas e externas.</p> <p>Tem facilidade no estabelecimento de parcerias estratégicas.</p> <p>Desenvolve e aplica estratégias de negociação flexíveis e adequadas ao contexto e ao interlocutor.</p> <p>Explora eficazmente todas as alternativas e posições para chegar a um acordo entre ambas as partes equilibrando, de forma justa, os ganhos de cada uma e realinhando a sua</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	objetivos do Grupo. Cria relações profissionais privilegiadas a todos os níveis funcionais da Organização.	contactos, fortalecendo as relações internas e externas.	estratégia de atuação.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	------------------------

❖ **DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA			
1	2	3	4
Conhece	Partilha/ Incentiva	Orienta/Promove	Desenvolve
<p>Conhece as capacidades dos Colaboradores e identifica as suas necessidades de desenvolvimento. Assegura o seu acompanhamento e feedback regular sobre o seu desempenho. Explora as melhores características nos Colaboradores e estimula-os a executarem melhor o seu trabalho. Mantém a equipa coesa e motivada, orientada para os objetivos. Conhece os procedimentos de gestão de pessoas existentes no Grupo e informa a hierarquia quando deteta necessidades de atualização/melhoria.</p>	<p>Partilha proativamente experiência e conhecimentos com os colaboradores. Assume uma atitude positiva, promovendo o acompanhamento dos colaboradores, fomentado o diálogo e a discussão de problemas. Encoraja os colaboradores a assumir plenamente a responsabilidade pelo seu trabalho apoiando-os a atingir o seu máximo potencial. Aconselha-os regularmente atuando como <i>coach</i> na relação profissional, reconhecendo e valorizando o seu desempenho. Gere conflitos e tensões entre os colaboradores. Assegura o cumprimento e manutenção dos processos e procedimentos de</p>	<p>Orienta os Colaboradores na melhoria do seu desempenho, partilhando ideias e sugestões e promovendo o desenvolvimento e o feedback contínuo. Atua como coach dos seus colaboradores diretos. Atribui novos desafios através da assinação de responsabilidades estimulantes e que envolvam algum risco. Mantém as equipas de trabalho motivadas e orientadas para os objetivos. Ajuda a ultrapassar problemas e barreiras, promovendo a aprendizagem através da análise dos próprios erros. Orienta e sugere a todo o Grupo melhorias aos processos e procedimentos de gestão de pessoas</p>	<p>Tem consciência do potencial e opções de desenvolvimento dos Colaboradores, orientando-os e definindo planos de carreiras a médio e longo prazo que permitam o desenvolvimento de competências. Cria e aplica processos para partilha de aprendizagens. Atua como coach dos seus colaboradores diretos. Promove um ambiente de incentivo ao <i>feedback</i> regular, de aconselhamento e acompanhamento dos colaboradores por forma a atingirem o seu máximo potencial. Promove e cria condições para funcionamento dos processos e procedimentos de gestão de pessoas existentes no grupo.</p>

	gestão de pessoas em vigor no grupo, respeitando os princípios estabelecidos.	em vigor no grupo.	
--	-------------------------------------------------------------------------------	--------------------	--

❖ TRABALHO EM EQUIPA

Desenvolvimento de uma atitude de cooperação e interajuda permanente, potenciando sinergias, através da partilha de experiências, opiniões e recursos, para a consecução de objetivos comuns.

NÍVEIS DE EXIGÊNCIA			
1	2	3	4
<p>Coopera com a Equipa</p> <p>Coopera e interage com a equipa no alcance dos objetivos.</p> <p>Mostra disponibilidade para ajudar os outros.</p> <p>Mantém a equipa atualizada e informada.</p>	<p>Exerce impacto positivo</p> <p>Assume diferentes papéis na equipa, em função das necessidades.</p> <p>Consegue envolver os outros, promovendo o espírito de equipa.</p> <p>Reconhece explicitamente a contribuição de cada um na equipa.</p> <p>Identifica, utiliza e transmite as melhores práticas para a equipa.</p>	<p>Promove o relacionamento com outras equipas</p> <p>Responde a solicitações de outras equipas.</p> <p>Promove o espírito de partilha de experiências.</p> <p>Promove uma cultura de interajuda e cooperação.</p> <p>Gere conflitos com eficácia.</p>	<p>Constitui uma referência</p> <p>Congrega sinergias, conhecimentos e recursos para a consecução de resultados de interesse comum.</p> <p>Consolida o espírito de equipa, tendo presente as diferentes necessidades, interesses e opiniões.</p>

• ESPECÍFICAS

Desempenho de Sistemas	Conhecimentos que permitem assegurar que as componentes desenvolvidas cumprem os requisitos de desempenho (tempo de resposta e disponibilidade) especificadas nas soluções sob gestão.
Dinamização/Gestão de Redes	Conhecimento das técnicas de motivação, comunicação e liderança de equipas para

	controlo dos objetivos definidos e para uma gestão eficaz e rentável.
Gestão de Clientes	Conhecimento dos processos e técnicas que permitam desenvolver a abordagem e a relação com os clientes.
Gestão de Níveis de Serviço	Conhecimento de variáveis, métricas e constrangimentos que permitam definir níveis de serviço alinhados com os requisitos do negócio e custos envolvidos.
Gestão do Tempo	Conhecimentos das técnicas e metodologias necessárias a uma eficaz gestão do tempo, que permitam o cumprimento de objetivos.
Gestão e Controlo da Qualidade	Conhecimentos e aplicação das regras de qualidade para avaliar o nível de cumprimento do programa, objetivos e indicadores de qualidade. Capacidade para planear, preparar, executar e apresentar os resultados dos indicadores da qualidade.
Informação e Controlo de Gestão	Conhecimentos que permitam a obtenção, tratamento e análise de informação relativa à gestão da área para elaborar e controlar planos e objetivos económico-financeiros, de modo a permitir o seu controlo eficaz.
Organização e Circuitos	Conhecimentos dos processos e circuitos internos, que permitam uma atuação mais eficiente.
Pensamento Analítico	Conhecimentos que permitam a apresentação de soluções racionais e consistentes, ponderando os prós e os contras das alternativas e sugerindo as ações apropriadas.
Planeamento de Sistemas e Tecnologias de Informação	Conhecimentos para estabelecer uma lista priorizada de iniciativas no contexto da evolução dos Sistemas e Tecnologias de Informação em articulação com as necessidades expressas pelo negócio e as ofertas do mercado. Conhecimentos para elaborar Programas ou Projetos viáveis em termos temporais, de recursos e orçamento, que permitam a implementação das iniciativas referidas.
Produtos e Serviços	Conhecimentos sobre os benefícios, vantagens e características da gama de produtos e serviços, adequados às necessidades dos clientes que permitam a sua colocação de

	acordo com as orientações de negócio existentes.
Simplificação e Inovação de Processos e Produtos	Capacidade para combinar todo o tipo de informação, questionando as abordagens e conhecimentos existentes, no sentido de conceber ideias novas e criativas, e propor o redesenho de processos e/ou produtos, numa ótica de simplificação e eficiência.
Suporte à utilização de Aplicações e Formação de Utilizadores	Conhecimentos dos diferentes meios de suporte à utilização dos sistemas pelos utilizadores e do planeamento dos mesmos. Capacidade de identificar e desenhar mecanismos de apoio aos utilizadores na utilização dos sistemas.
Técnicas de Comunicação	Conhecimentos das técnicas de comunicação (escrita, oral, telefónica e outras) com vista a assegurar o correto tratamento, encaminhamento e solução de problemas/conflitos.
Comunicação	Conhecimento das técnicas de comunicação que permitem promover a imagem da empresa/grupo.
Comunicação Interna/Institucional	Conhecimentos das técnicas e instrumentos de comunicação interna/institucional que permitam a partilha de informação pertinente a todos os colaboradores, e que criem e estimulem iniciativas no domínio da imagem contribuindo para o reforço da mesma.
Conceptualização de Problemas	Conhecimento das metodologias da área que permitem analisar problemas segundo diversas perspetivas de modo a identificar soluções e alternativas.
Definição de Objetivos e Programa de Qualidade	Conhecimentos relativos ao estabelecimento de objetivos e à realização e implementação de Programas de Qualidade do Grupo, de acordo com os sistemas de qualidade em vigor.
Desenho Organizacional	Conhecimento de métodos e técnicas para o desenho e dimensionamento das estruturas organizacionais, equacionando a orientação para o cliente/produto, minimização de custos e otimização de processos.
Desenvolvimento/Implementação de	Conhecimentos que permitam desenvolver planos de ação implementáveis e ajustados às

recomendações	necessidades do grupo.
Formação e Desenvolvimento	Conhecimento das técnicas e variáveis do processo de formação e desenvolvimento dos Recursos Humanos, que permitam apoiar a deteção e satisfação de necessidades bem como a avaliação e validação desses processos.
Gestão Administrativa de Pessoas	Conhecimentos que permitam efetuar a gestão de contratações e cadastro, processamento de salários e benefícios.
Gestão de Requisitos	Conhecimentos que permitem aprovar requisitos técnicos e de negócio no contexto da execução de projeto. Conhecimentos que permitem gerir a adequação do âmbito e <i>outputs</i> do projeto aos requisitos estabelecidos através do seu alinhamento com a evolução do negócio.
Gestão de Remunerações	Conhecimentos das variáveis necessárias à operacionalização da política de remunerações.
Gestão do Desempenho	Conhecimentos das técnicas e procedimentos ligados à gestão do desempenho que permitam a conceção/adequação do respetivo processo e sua operacionalização.
Gestão/Coordenação de Operações <i>Outsourcing</i>	Conhecimentos de contratação, definição de níveis de serviço, coordenação e controlo da qualidade das operações de <i>outsourcing</i> e/ou redes de prestadores de serviços.
Identificação de Necessidades	Conhecimentos que permitam diagnosticar as necessidades de melhoria nos processos do grupo.
Informática – Conhecimentos Específicos	Conhecimentos que permitam a utilização de <i>software</i> específico por forma a obter os resultados desejados no âmbito da função.
Informática – Conhecimentos Genéricos	Conhecimentos que permitam a utilização de <i>software</i> genericamente divulgado no grupo.
Normas e Procedimentos	Conhecimentos de normas e procedimentos estabelecidos, aplicáveis a cada função/área. Inclui cumprimento dos valores do grupo e normativos de qualidade.
Planeamento de Recursos Humanos e Política de Carreiras	Conhecimentos das variáveis de planeamento de Recursos Humanos e política de carreiras, por forma a potenciar o conhecimento das

	necessidades dos mesmos, sua provisão, desenvolvimento e motivação.
Planeamento e Controlo Orçamental	Conhecimento dos métodos e processos que permitam elaborar e controlar planos e objetivos económico-financeiros da área ou empresa, controlando e corrigindo desvios orçamentais e ajustando os planos de ação.
Recrutamento e Seleção	Conhecimentos das técnicas e variáveis que compõem o processo de recrutamento e seleção, por forma a garantir a operacionalização de decisões de admissão.
Relações Laborais	Conhecimentos que permitam a gestão das relações com os sindicatos, ou outras entidades, e a participação na elaboração de acordos coletivos de trabalho.
Técnicas de Condução de Equipas / Reuniões	Conhecimentos das técnicas que permitam a condução de equipas e reuniões, criando sinergias de grupo e “mais-valias”.
Técnicas de Entrevista	Conhecimentos das técnicas de entrevista e sua aplicabilidade em função de diferentes situações e no âmbito da função.
Técnicas de Negociação	Conhecimentos das diferentes técnicas de negociação que permitam fazer compreender ao cliente qual a melhor solução para o problema, através de argumentação e técnicas adaptadas a cada caso.

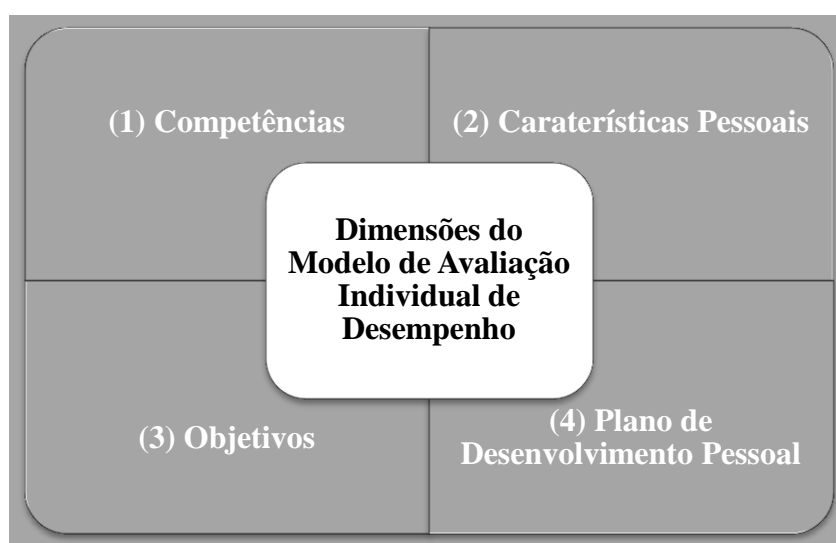
ANEXO IV - CICLO DE AVALIAÇÃO

O **Sistema de Avaliação Individual de Desempenho** é uma ferramenta de Gestão de Pessoas que visa contribuir para o seu desenvolvimento profissional.

I. Etapas do Ciclo de Avaliação

O Ciclo de Avaliação é composto por quatro etapas.

Dimensões da Avaliação



- (1) Competências:** Conjunto demonstrável de comportamento que asseguram o desempenho requerido numa dada função na organização. Conhecimentos específicos sobre uma determinada matéria, associados ao domínio funcional dos respetivos métodos e ferramentas e à capacidade de os aplicar de uma forma adequada.
- (2) Características Pessoais:** Atributos/traços pessoais da natureza qualitativa. Esta dimensão integra os valores associados à cultura da empresa.
- (3) Objetivos** Descrição formal do que se pretende alcançar durante o ciclo previsto. Trata-se de uma que deverá ser avaliável ou quantificável.

(4) Plano de Desenvolvimento Pessoal: Definição de ações de desenvolvimento baseadas em competências e necessidades do colaborador. Refletem as iniciativas a concretizar para desenvolver a competência e aplicá-la.

Definição de Objetivos e PDP

A **Definição de Objetivos e Plano de Desenvolvimento Pessoal** é o primeiro momento do Sistema de Avaliação Individual de Desempenho. Nesta fase, cabe ao Avaliador:

- Identificar objetivos individuais de desempenho centrados na actividade/conteúdo da função para o ciclo que se inicia;
- Definir, caso pretenda, acções de Planos de Desenvolvimento Pessoal tendo em conta as áreas de melhoria identificadas na avaliação do ano anterior (Competências e Características Pessoais);
- Promover uma reunião de apresentação e recolha da adesão do Colaborador aos compromissos estabelecidos e meios necessários para os atingir.

Apesar desta fase só se iniciar em Abril/Maio de cada ano, a definição de objetivos e PDP respeita ao período de avaliação de 1 de Janeiro a 31 de Dezembro.

Reunião Intercalar

Neste segundo momento do Sistema de Avaliação Individual de Desempenho, cabe ao Avaliador:

- Fornecer *feedback*, a cada Colaborador da sua equipa, sobre o grau de realização dos objetivos e ações do Plano de Desenvolvimento Pessoal. Não se pretende que seja feita uma avaliação formal, sendo que esta acontece na fase da Reunião de Avaliação no final do ano;
- Reformular, substituir ou adicionar objetivos sempre que tal se justifique evitando resultados injustos e penalizadores, uma vez que podem ocorrer situações que impliquem o não controlo do cumprimento do objetivo por parte do Colaborador;

- Efetuar recomendações ao Colaborador com vista ao cumprimento dos objetivos e das ações de desenvolvimento.

Alterações de Função, rotação de Unidade Orgânica ou mudança de Chefia ocorridas desde a fase de Definição de Objectivos e PDP são reflectidas nos Documentos de Avaliação, mas os Objectivos e PDP mantêm-se inalterados, pelo que este é o momento para os ajustar se for caso disso.

Auto-Avaliação e Avaliação

Desempenho. Estas consistem na:

- Realização da Auto-Avaliação por parte do Colaborador, através do preenchimento de um formulário próprio em tudo semelhante ao que é utilizado pelo Avaliador;
- Realização da avaliação por parte da Chefia.

A Auto-Avaliação e Avaliação podem ocorrer em simultâneo, sendo que durante o período em que Avaliador e Avaliado, estão a preencher os formulários, nenhum dos participantes terá acesso ao formulário do outro.

Depois de concluídos, por ambos, os formulários ficam disponíveis para uma preparação adequada da reunião de Avaliação.

Reunião de Avaliação

A Reunião de Avaliação é o momento fundamental do Sistema de Avaliação Individual de Desempenho, pois permite:

- A cada hierarquia, dar *feedback* sobre o modo como decorreu o desempenho dos seus Colaboradores explicitando os fundamentos da avaliação que efectuou;
- Ao Colaborador, dar a conhecer a sua perspectiva sobre o desempenho no ano contribuindo com as suas sugestões para a melhoria contínua e o reforço da comunicação entre Avaliador e Avaliado.

A Reunião de Avaliação é um momento de diálogo entre Avaliador e Avaliado, em que ambos devem ter a oportunidade de participar e como tal deve ser preparada

cuidadosamente. Para que este momento decorra com sucesso Avaliador e Avaliado deverão ter em conta um conjunto de aspetos, presentes no documento Reunião de Avaliação.

Após a reunião de avaliação o Avaliador, antes de disponibilizar para validação e fecho a avaliação final ao Colaborador, deverá efectuar os ajustamentos necessários que foram acordados na reunião.

Finalmente, o Avaliado fecha o ciclo de avaliação dando ou não o seu acordo à avaliação e adicionando os comentários que entender dever fazer.



ANEXO V - QUESTIONÁRIO

Questionário de Análise e Apreciação do Sistema de Avaliação Individual de Desempenho adotado pela Área de *Outsourcing* do Banco X

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), em que se pretende perceber se os colaboradores valorizam um SAD formal e devidamente estruturado, e se este novo sistema irá melhorar a sua evolução.

Solicita-se que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível apostar numa melhoria contínua da avaliação.

A sua opinião é muito importante (não existem respostas verdadeiras ou falsas), pelo que se solicita que responda com sinceridade a todas as questões.

O questionário é totalmente anónimo e toda a informação recolhida é confidencial, sendo destinada, exclusivamente, à realização de um trabalho académico.

Para responder ao documento, faça um círculo em torno da alínea que lhe parece mais adequada.

Obrigada pela sua colaboração!

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SAID – Sistema de Avaliação Individual de Desempenho



1. Qual a relevância de um SAID para a GRH no desempenho das suas funções?
 - a. Irrelevante
 - b. Pouco relevante
 - c. Relevante
 - d. Muito relevante
2. Qual a importância que o SAID tem na melhoria do seu desempenho?
 - a. Nada importante
 - b. Pouco importante
 - c. Importante
 - d. Muito importante
3. Julga que o SAID tem um carácter penalizador?
 - a. Não
 - b. Algum
 - c. Pouco
 - d. Muito
4. Como se sente ao ser avaliado?
 - a. Nada confortável
 - b. Pouco confortável
 - c. Algum conforto
 - d. Muito confortável
5. Considera que existe um compromisso por parte da sua hierarquia em dirigir de forma eficaz e eficiente o processo de Avaliação de Desempenho?
 - a. Nenhum
 - b. Pouco
 - c. Algum
 - d. Muito



6. Qual o impacto que o SAID tem na sua motivação?
- Nenhum
 - Pouco
 - Algum
 - Muito
7. Considera que o sistema de incentivos definido pela sua hierarquia está adequado?
- Nada adequado
 - Pouco adequado
 - Adequado
 - Muito adequado
8. Críticas e Sugestões ao SAID escolhido pela sua hierarquia.
- _____
 - _____
 - _____
 - _____
 - _____